

## Flexibilität organisieren: Callcenter als kundenorientierte Organisationen

Holtgrewe, Ursula; Kerst, Christian

Preprint / Preprint

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Holtgrewe, U., & Kerst, C. (2003). Flexibilität organisieren: Callcenter als kundenorientierte Organisationen. In F. Kleemann, & I. Matuschek (Hrsg.), *Immer Anschluss unter dieser Nummer – rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Callcentern* (S. 85-108). Berlin: Ed. Sigma. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:ssoar-122703>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Flexibilität organisieren: Callcenter als kundenorientierte Organisationen

*Christian Kerst und Ursula Holtgrewe*

*Vorabfassung, erscheint in: Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo (Hg.) 2003: Immer Anschluss unter dieser Nummer. Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Callcentern. Berlin (sigma)*

## 1. Grenzen des Taylorismus in Callcentern

Das Aufkommen und Wachstum der Callcenter wird häufig entlang der Frage diskutiert, ob sich damit der Taylorismus in neuartiger und durchschlagender Weise der Dienstleistungsarbeit bemächtigt. Vor allem der Einsatz tayloristischer Kontrolltechnologien (Ferne/Metcalf 1998) und der Einsatz niedrig qualifizierter Arbeitskräfte, vorwiegend mit befristeten Verträgen oder geringfügig beschäftigt, lässt Callcenter als die Vorreiter atypischer Beschäftigung erscheinen (vgl. Flecker 1998, S. 214). Verstärkt und genährt wird diese Einschätzung dadurch, dass zahlreiche Callcenter – sei es als Neugründung oder als Ergebnis von Auslagerungsentscheidungen – entstanden sind, um dem Geltungsbereich institutioneller Regulierung, insbesondere kollektivvertraglicher Regelungen zu entkommen. Die Unternehmen wurden deshalb häufig in Regionen (und auf Arbeitsmärkten) angesiedelt, in denen die Betreiber erwarten konnten, eher wenig mit Formen der kollektiven Interessenvertretung konfrontiert zu werden. Beispiele dafür sind Schottland in Großbritannien (vgl. Taylor/Bain 2001) oder die ostdeutschen Bundesländer. Mit Blick auf unser Thema der Herstellung von Flexibilität bedeutet das: Callcenter profitieren von und setzen auf externe Flexibilität.

Obwohl diese Sichtweise ganz unbestritten auf relevante Probleme der wachsenden Beschäftigung in Callcentern hinweist, gehen wir in diesem Beitrag der Vermutung nach, dass damit die Diskussion nicht beendet werden kann. Macht man sich klar, wie breit das inhaltliche wie qualitative Spektrum der Callcenter-Dienste ist und welche Anforderungen die konkrete Interaktionsarbeit mit den Kunden stellt, so muss die These einer einfachen Rückkehr des Taylorismus differenziert werden. Empirische Studien – deutsche wie internationale – streichen gerade die unabweisbare Komplexität der Arbeit im Callcenter heraus (vgl. Frenkel et al. 1999; Korczynski et al. 2000; Wray-Bliss 2001; Holtgrewe 2001a; Holtgrewe/Kerst 2002; Rieder et al. 2002; Alferoff/Knights 2002). Schon die augenscheinliche Bandbreite der Callcenter-Dienste, die von standardisierter Informationsauskunft bis zur professionellen Beratungsdiensten reicht, passt mit einer eindeutigen und unaufhaltsamen Taylorisierung nicht zusammen. Es handelt sich nicht selten

---

<sup>1</sup> Unsere Ausführungen basieren auf Arbeiten, die wir im Projekt „Callcenter als organisationelle Grenzstelle zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung“ zwischen April 2000 und Mai 2002 an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg durchgeführt haben. Das Projekt unter der Leitung von Hanns-Georg Brose und Ursula Holtgrewe wurde von der DFG gefördert und gehörte dort zum Schwerpunktprogramm 197 „Regulierung und Restrukturierung von Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung“. Eine erste Fassung dieses Papiers wurde im September 2001 auf der Work, Employment and Society Conference 2001 an der University of Nottingham präsentiert.

um durchaus qualifizierte Arbeit, die von den Beschäftigten zwar als widersprüchlich, aber als durchaus komplex wahrgenommen wird.

Als empirischer Fingerzeig, dass eine einfache Dequalifizierungs- und Taylorisierungsthese der Callcenter-Arbeit nicht gerecht wird, kann ein Ergebnis unseres Projekts dienen.<sup>2</sup> Es zeigt das hohe Maß an Unsicherheit und Flexibilität, das die AgentInnen wahrnehmen. Mit einer Frage haben wir die Bearbeitung von Unsicherheit an der Grenzstelle zu erfassen versucht.<sup>3</sup>

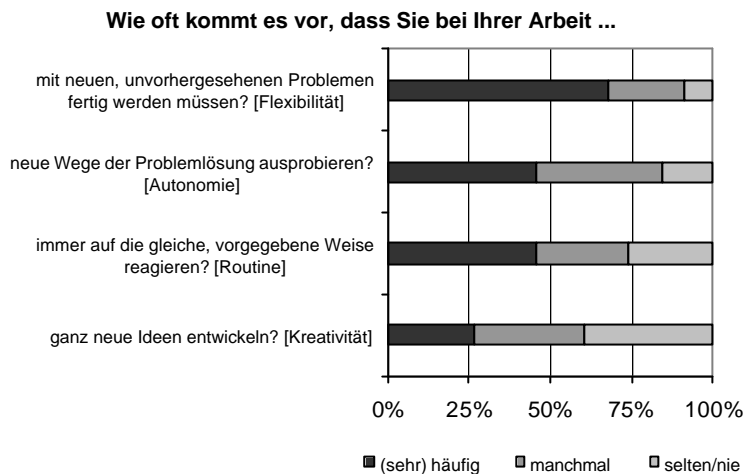


Abbildung 1: Anforderungen an die Callcenter-Arbeit (Quelle: eigene Erhebung, n=491)

Abbildung 1 zeigt, dass die vorherrschende Wahrnehmung der AgentInnen die Flexibilität an der Grenzstelle ist („neue, unvorhergesehene Probleme“), die zu einer großen Varianz in der Kundenkommunikation führt. An zweiter Stelle folgt die autonome Verarbeitung dieser Unsicherheit („neue Wege der Problemlösung“). Ziemlich gleichauf folgt erst danach die Wahrnehmung routinemäßigen Handelns („immer auf die gleiche, vorgegebene Weise reagieren“). Kreativität („ganz neue Ideen“) spielt erwartungsgemäß für die Arbeit im

<sup>2</sup> Methodisch basiert unser Projekt auf qualitativen Erhebungen in insgesamt elf Callcentern. In sieben Callcentern wurden ausführliche Betriebsfallstudien durchgeführt. Bei deren Auswahl wurde versucht, die Bandbreite des Feldes in den Dimensionen Betriebsgröße, Funktion und „Branchen-Zuordnung“ abzudecken. In den Betrieben wurden Leitfadeninterviews mit Management- und (wo vorhanden) BetriebsratsvertreterInnen (30 Interviews mit 41 Gesprächspartnern), Gruppen- oder Einzelinterviews mit insgesamt 31 Callcenter-AgentInnen (das sind die am Telefon Beschäftigten) und SupervisorInnen geführt. In fünf der Betriebe wurden außerdem alle AgentInnen mit einem standardisierten Fragebogen nach soziodemographischen Daten, beruflichen Werdegängen, Arbeitssituation und –zufriedenheit befragt (n=491). Diese schriftliche Befragung von AgentInnen fand in zwei großen Banken-Callcentern sowie drei kleineren Unternehmen (Marketing-Dienstleister, Telekommunikations-Serviceline und technische Hotline) statt. Unternehmen mit extrem einfachen Services wie Telefonauskunft oder Bestellannahmen sind in der Befragung nicht vertreten.

<sup>3</sup> Antwortmöglichkeiten waren „sehr oft“, „oft“, „manchmal“, „selten“ und „nie“.

Callcenter eine geringere, aber nicht unbeachtliche Rolle und findet sich vor allem dort, wo Dienste sich noch im Aufbau befinden. Träfe die These des Neotaylorismus zu, müsste das Routinehandeln die Arbeit im Callcenter deutlich stärker prägen. Statt dessen betonen die AgentInnen die Unvorhersehbarkeit dessen, was an der Grenzstelle auf sie zukommt.

Wir argumentieren in unserem Beitrag auf Grundlage unserer empirischen Ergebnisse, dass die tayloristische Option der Arbeitsorganisation für Callcenter nur begrenzt zur Verfügung steht. Als wichtigster Grund dafür erweist sich das strukturelle organisatorische Dilemma zwischen Standardisierung und Flexibilität. Es kann auch durch die Einrichtung spezialisierter Grenzstellen für den Kundenkontakt nicht aufgelöst werden. Vielmehr müssen sich die Callcenter auf seine Bearbeitung einstellen (vgl. zu diesen Dilemmata ausführlicher Holtgrewe/Kerst 2002). Organisationen, die Callcenter an ihrer Grenzstelle zum Kunden einsetzen, mögen zwar ihre Effizienz an dieser Grenzstelle deutlich steigern können. Aber das ist nur erreichbar, wenn sie sich hinreichende Ressourcen beschaffen, um auch die versprochene (und von den Kunden erwartete) Flexibilität zur Verfügung stellen zu können. Damit ergibt sich die basale Anforderung an Callcenter, den Widerspruch zwischen Effizienzorientierung und Kundenorientierung handhaben zu müssen. Unsere These ist, dass sie dieses Problem in einer strategischen und reflexiven Weise dadurch angehen, dass sie solche Beschäftigten rekrutieren, die aufgrund ihrer aktuellen Arbeitsmarktsituation und ihres biographischen Hintergrundes die erforderlichen Qualifikationen, Subjektivitätspotentiale und Bereitschaft zum *commitment* mitbringen. Die Art und Weise, wie Organisationen auf diesem Wege Flexibilität erzeugen und benötigen, hängt allerdings deutlich von der Art der Dienstleistung und den – nicht zuletzt durch die Organisation konstruierten und geschaffenen – Kundenerwartungen ab.

## 2. Flexibilität und Kundenorientierung

Ein Callcenter sorgt als klassische organisationelle Grenzstelle (*boundary spanning unit*) dafür, Umweltunsicherheit abzuf puffern. Grenzstellen als "Zwischensysteme" (Luhmann 1964) sind stets damit konfrontiert, das Flexibilitätsdilemma (Kühl 1994, S. 82ff.) auszubalancieren, das entsteht, wenn Organisationen gegenüber ihrer Umwelt sehr deutlich kommunikative Offenheit signalisieren. Sie müssen nämlich auch dann die Organisationsgrenze aufrechterhalten, und damit an der Schließung der Organisation gegenüber der Umwelt mitwirken, indem sie nur wohl definierte und anschlussfähige Inputs in die Organisation hineingeben. Grenzstellen dienen also gleichzeitig dazu, die Vielfalt der Organisationsumwelt wahrzunehmen und sie der Organisation verfügbar zu machen.

In einem neotayloristischen – oder für den Bereich der Dienstleistungen: mcdonaldistischen (Ritzer 1996; Voswinkel 2000) – Paradigma steht die erfolgreiche Schließung der Organisation gegen die Umwelt im Vordergrund. Demnach wird an den rationalisierten Grenzstellen durch Technik oder strikt standardisiertes Arbeitshandeln der Agenten alles zurückgewiesen, was nicht den vorab definierten Leistungen der Organisation und den erwarteten Kundeninteraktionen entspricht.<sup>4</sup> Solche Schließungsleistungen finden sich empirisch natürlich auch in Callcentern und haben dort den Effekt hoch routinierter

---

<sup>4</sup> Voraussetzung dafür ist eine entsprechende Standardisierung der Produkte.

Arbeitstätigkeiten. Daneben kommen jedoch in beachtlichem Ausmaß auch andere Anforderungen vor. Die Antworten der Beschäftigten (s. o.) zeigen, dass der autonome Umgang mit vielfältigen Anfragen, also problemlösendes und -definierendes Handeln ebenfalls häufig ist. Eine wichtige Funktion der Grenzstellenarbeit besteht darin, die Kundeninteraktionen erst zu *standardisieren*. Es bleibt dabei, dass die Kundenanforderungen als Impulse aus der Umwelt selbst unvorhersehbar sind und die Agenten daher aus ganz organisationsstrukturellen Gründen Flexibilität „in Reserve halten“ müssen.

Wir argumentieren im folgenden, dass Organisationen auf reflexive Weise versuchen, verschiedene Flexibilitätspotentiale zu erschließen. Sie entwickeln und erhalten die erforderliche Flexibilität an ihrer Grenze durch das Management von Ressourcen, die zum Teil durch die Organisation zur Verfügung gestellt werden (z. B. Lagerhaltung oder finanzielle Budgets), zu einem erheblichen Teil aber auch durch die Organisationsmitglieder selbst. Es sind deren Kompetenzen und Fähigkeiten, mitgebrachte Überschussqualifikationen, zeitliche Flexibilität und biographische Ressourcen, die der Organisation flexible Reaktionen an der Grenze erlauben.

Die Realisierung dieses von den Beschäftigten mitgebrachten Flexibilitätspotentials vollzieht sich natürlich im Rahmen des basalen Transformationsproblems von Arbeitsvermögen in Arbeit und damit im umkämpften Terrain des *labour process*. Durch Rekrutierung geeigneter Beschäftigter erschließen sich Callcenter die basale strukturelle Flexibilität, die in konkrete situative Flexibilität umgesetzt werden muss. Sowohl im Hinblick auf (arbeits-)zeitliche Regularien wie bezüglich der Nutzung von Qualifikationen lässt sich Flexibilität nicht einfach verordnen. Denn in jeder Kundeninteraktion steckt erneut das Risiko, dem Versprechen der Kundenorientierung genügen zu müssen.

## 2.1 Kundenorientierung

Die Flexibilitätsanforderungen in Callcentern sind nicht zuletzt deswegen so hoch, weil Organisationen mit der Einrichtung oder Beauftragung von Callcentern in besonderer Weise Offenheit ihrer Grenzstelle kommunizieren und schnelle Reaktionen auf Kundenwünsche in Aussicht stellen. Für Organisationen verstärkt damit der ambivalente Topos der Kundenorientierung das Maß der Unsicherheit, der sie sich aussetzen (du Gay 1996; Fournier/Gray 1999; Korczynski 2001; Holtgrewe/Voswinkel 2002).

Kundenorientierung ist stets janusköpfig. Zum einen beruht sie ganz trivial auf dem Nachfragemechanismus des Marktes, auf dem Unternehmen von ihren Kunden abhängig sind, wenngleich auch nicht nur von diesen. Das kann als Ausdruck simpler Ressourcenabhängigkeit verstanden werden und ist insofern nicht weiter bemerkenswert. Davon zu unterscheiden ist zum anderen, dass Kundenorientierung zu einer Managementmode (vgl. Kieser 1996) geworden ist und dann zur zentralen Erklärung für den Unternehmenserfolg wird. Kundenorientierung wird hier zu einem institutionalisierten Mythos im Sinne von Meyer und Rowan (1977)<sup>5</sup>, dem Organisationen scheinbar folgen müssen. Man kann die Ausbreitung von Callcentern deshalb auch als Ausdruck

---

<sup>5</sup> Wir verwenden diesen Mythenbegriff in Abgrenzung zu Korczynskis Verständnis von Kundenorientierung als „enchanted myth“ (2002), der die Entzauberung rationalisierter Dienstleistungswelten zu kompensieren sucht.

institutioneller Isomorphie verstehen (DiMaggio/Powell 1983). Dennoch wäre es verkürzt, wollte man die Kundenorientierung auf ein rein rhetorisches „*window dressing*“ reduzieren. Ein Stück weit muss „the ‘cult’ure of the customer“ (DuGay/Salaman 1992) „geheuchelt“ werden (im Sinne von Brunsson 1989) und sich auf organisationalen „*talk*“ (Brunsson) und „*impression management*“ beschränken, denn die Organisation gefährdet ihre Autonomie, wenn sie die Kundenorientierung zu weit treibt. Nur in autonomer Abgrenzung gegenüber Umwelтанforderungen gewinnt die Organisation ihren Handlungsspielraum. Die Definition der noch zulässigen Kundenwünsche muss letztlich die Organisation selbst vornehmen.

Obwohl organisationale Rhetorik und reales Handeln deshalb notwendigerweise auseinanderklaffen müssen, generiert die Rhetorik der Kundenorientierung durchaus realen Erwartungsdruck. Wenn Kundenorientierung propagiert und versprochen wird, muss das organisationale Handeln dem zumindest partiell in erkennbarer Weise folgen. Es werden Erwartungen bei den Kunden geweckt, die der Kontrolle der Organisation nicht zugänglich sind und deren Enttäuschung zur Abwanderung der Kunden führen kann. Aus diesem Grund vergrößert die Rhetorik der Kundenorientierung unvermeidlicherweise das Flexibilitätsdilemma der Organisation – und eben darum wird der Kundenkontakt auf spezialisierte Organisationen oder Organisationseinheiten verlagert. Callcenter reklamieren für dessen Bearbeitung besondere Zuständigkeit und Leistungsfähigkeit und können hier Kompetenzen aufbauen.

Unser Argument im folgenden lautet daher, dass das Management des basalen Dilemmas zwischen Effizienzstreben und Kundenorientierung die Grenzstellenarbeit selbst charakterisiert. Dafür mobilisieren Callcenter interne Flexibilitätspotentiale in weit höherem Maß als externe Flexibilität über den Arbeitsmarkt – im Gegensatz zu weit verbreiteten Wahrnehmungen der Funktionsweise von Callcentern.

## 2.2 Beschäftigung und Arbeitsmarkt als Flexibilitätsquellen

Ganz zentral beziehen Organisationen Flexibilität aus der Gestaltung ihrer Beschäftigungsverhältnisse und von ihren Beschäftigten – also auf dem Weg über spezifische Arbeitsmärkte. In der Industriesoziologie wurden in den 80er Jahren die Thesen von Michael Piore und Charles Sabel (1984) intensiv diskutiert, nach denen sich ein flexibles Produktionsparadigma von einem der Massenproduktion unterscheiden lässt. Für die Frage der Flexibilität von Organisationen hingegen beleuchtet die flexible Spezialisierung nur eine Möglichkeit der Flexibilisierung, die auf qualifizierte Facharbeit, flache Hierarchie und Netzwerkgewinne setzt. Zu Recht wird eingewandt, dass auch Organisationen, die sich der tayloristischen Massenproduktion verschrieben haben, Möglichkeiten der Flexibilisierung besitzen (Sengenberger 1978; Flecker 1998; Smith/Gottfried 1998, S. 96ff.). Diese basieren auf externen Arbeitsmärkten.

Die Unterscheidung von interner/funktionaler und externer/numerischer Flexibilität impliziert unterschiedlich kombinierbare Optionen für Unternehmen auf internen und externen Arbeitsmärkten. Interne Flexibilität beruht auf hohen Qualifikationen und breiter Einsetzbarkeit, zeitlicher Flexibilität der Beschäftigten und hohem *commitment*, das durch Gewährung von Statusrechten erzeugt wird. Externe Flexibilität hingegen basiert auf Kontrakt (gegenüber Status, Streeck 1986) und dessen schneller Auflösbarkeit. Flexibilität wird hier über die schnelle Rekrutierbarkeit und zugleich Ersetzbarkeit der Beschäftigten erreicht, was geringe Qualifikationsabforderungen voraussetzt. Von der Entgegensetzung flexibel versus starr kommt man somit zu unterschiedlichen Mustern der Flexibilisierung von

Organisationen. Flecker (1998) etwa schlägt vor, das “atmende Unternehmen” von der “McJob”-Organisation (vgl. auch Voswinkel 2000) zu unterscheiden.

Bei den Callcentern finden wir nun Kombinationen aus Vertrag und Status, externer und interner Flexibilität. Gerade für Callcenter als häufig ausgelagerte oder neu gegründete Unternehmensteile gilt, dass die Beschäftigten im Hinblick auf das Kernunternehmen oftmals am Rand stehen, schlechter bezahlt werden, weniger Rechte haben. Externe Flexibilität wird durch Neugründungen angestrebt und auch erreicht, in denen institutionelle Regulierungen, vor allem im Bereich der industriellen Beziehungen und tariflichen Vereinbarungen fehlen. Allerdings zeigt sich, dass nach der ersten Phase der Aus- und Neugründung von Callcentern nunmehr zunehmend interne Flexibilität – auf Kosten der externen – eine Rolle spielt.

Diese organisatorische Flexibilität wird einerseits institutionell gerahmt und dadurch zugleich beschränkt wie ermöglicht (vgl. Arzbächer et al. 2002). Andererseits ist sie ohne Mikroflexibilität im konkreten Arbeitshandeln undenkbar, die überhaupt erst die Lösung des Transformationsproblems und “*manufacturing consent*” (Burawoy) praktisch wahrscheinlich werden lässt. Institutionelle, organisatorische und Mikroflexibilität sind aufeinander bezogen.

Die steigenden Anforderungen an die Qualität der Kommunikation mit den Kunden erschweren es also allmählich, externe Flexibilität zu nutzen bzw. anzustreben. Statt dessen wird es wichtiger, Potentiale interner Flexibilität zu erschließen. Allerdings fehlen – infolge der Abwanderung der Callcenter aus den stärker regulierten Sektoren – nun die traditionellen institutionellen Schienen, die interne Flexibilität gewährleisten, etwa ausgearbeitete Berufsstrukturen, darauf abgestimmte Bildungs- und Berufsverläufe, Karrieremuster. Auch die Managementpraktiken in neuen Organisationsfeldern (vgl. dazu Arzbächer et al. 2002) entwickeln sich noch und bieten wenig Erfahrungswissen über die Ausschöpfung von Flexibilitätspotentialen.

Aus diesem Grund wird nicht einfach externe durch interne Flexibilität abgelöst. Es entstehen kontextspezifische Kombinationen und Mischformen. Korczynski (2001) fasst dies mit dem Begriff der “customer-oriented bureaucracy”. Die Flexibilität der Organisation stellt jedoch nicht die Lösung dar, sondern konfrontiert die Organisation mit dem dauerhaften Problem, die Flexibilitäten und Rigiditäten/Stabilitäten auf den Ebenen von Institutionen, Organisationen und konkretem Arbeitshandeln miteinander auszubalancieren. In der Art und Weise, wie Organisationen dies tun, liegt die Antwort auf die Frage, wie ein in sich widersprüchlicher Organisationstyp wie die “customer oriented bureaucracy” überhaupt funktionieren kann.

Im folgenden untersuchen wir die organisationale Erschließung von Flexibilitätspotentialen in den Bereichen Beschäftigung (Personalrekrutierung, Personalstruktur, Arbeitszeit) und Arbeitsanforderungen an der Grenzstelle<sup>6</sup>. In diesen Handlungs- und Entscheidungsbereichen gelingt es den Unternehmen, so unsere These, sich Ressourcen anzueignen bzw. latent verfügbar zu halten, die die Beschäftigten “mitbringen”. Flexibilität ist jedoch nicht gänzlich kostenlos zu haben, auch wenn sie zu einem Teil *by-product* ist, also von den Beschäftigten kaum zurückgehalten werden kann (z.B. sprachliche Ausdrucksfähigkeiten von Studierenden). Flexibilitätspotentiale müssen zu einem gewissen Maße *ausgetauscht* werden, was insbesondere im Hinblick auf die Arbeitszeit deutlich wird.

---

<sup>6</sup> Zur empirischen Grundlage unsere Ausführungen vgl. oben Fußnote 2.

### 3. Strukturelle Flexibilität durch Beschäftigung

Einen beträchtlichen Teil ihrer Flexibilität gewinnen Callcenter mit der Rekrutierung bestimmter Beschäftigtengruppen. Die Beschäftigung in Callcentern wird im wesentlichen von zwei Gruppen getragen: Studierenden mit einem Nebenjob sowie Teilzeitbeschäftigten, die nicht studieren. Vollzeitbeschäftigte spielen als AgentInnen in den meisten Callcentern eher eine nachgeordnete Rolle. Insbesondere im Outbound-Massengeschäft halten viele befragte Manager Vollzeitarbeit wegen der hohen Belastungen für nicht zumutbar und effizient. Sie findet sich vor allem dort, wo höherwertige Dienste erbracht werden, die höhere Qualifikationen erfordern.

Die Anteile der Beschäftigtengruppen variieren in den verschiedenen Callcentern sehr stark<sup>7</sup>. Die Teilzeitbeschäftigung ist noch die größte Gemeinsamkeit. Ca. 75 % der AgentInnen in den elf Callcentern unserer Studie sind teilzeitbeschäftigt. Damit liegt der Anteil der Teilzeitbeschäftigten deutlich über dem einer anderen aktuellen Studie (Schietinger/Schroth 2001), die ca. 43 % Teilzeitbeschäftigung in 18 Callcentern angibt<sup>8</sup>. Eine Untersuchung in 14 Callcentern in Bremen ergab einen durchschnittlichen Wert von ca. 33 % aller Beschäftigten (Baumeister 2001). Damit liegen aber alle hier angeführten Studien deutlich über dem Durchschnittswert der Teilzeitarbeit, der in Westdeutschland bei circa 23 %<sup>9</sup> liegt. Sie treffen ungefähr die Werte der Branchen mit den höchsten Teilzeitanteilen (Handel etwa 30 %, Gaststättengewerbe ca. 40 %).

Auffällig sind allerdings die sehr unterschiedlichen Teilzeitanteile in den Callcentern. In unseren elf Fällen weisen vor allem die drei Callcenter der Banken hohe Teilzeitquoten auf (mit 70-75 %). Auch die Bestellannahme, der Auskunftsdienst und zwei der drei Marketing-Dienstleister haben 75-100 % Teilzeitquoten bei den AgentInnen. Die beiden anspruchsvolleren Hotline-Dienste haben demgegenüber mit 25 und 44 % geringere Teilzeitquoten. Die Unterschiede zu den anderen Studien erklären sich somit zu einem beachtlichen Teil daraus, dass dort Inhouse-Callcenter eine größere Rolle spielten, in denen die Beschäftigungsverhältnisse denen im Rest der Organisation weitergehend entsprechen.

Heterogen ist das Bild bezüglich der Beschäftigung von Studierenden. Unser Durchschnittswert von 40 % ist deutlich höher als in der Studie von Schietinger und Schroth (dort liegt er bei 17 %, unter der nicht unwahrscheinlichen Annahme, dass Studierende nur bei den AgentInnen zu finden sind, steigt er auf 23 %). Der Wert in unseren Fällen hängt mit der starken Beschäftigung von Studierenden in den drei Banken-Callcentern zusammen, wo 50 bis 60 % der AgentInnen studieren. Nennenswerte Anteile von Studierenden zeigen sonst lediglich die Bestellannahme (35 %) und der Auskunftsdienst (26 %).

Bezüglich der Beschäftigung von Frauen zeichnen alle drei Studien ein relativ einheitliches, und wenig überraschendes Bild: Bei den Teilzeitbeschäftigten sind die Frauen eindeutig in der

---

<sup>7</sup> Es gibt allerdings keine repräsentativen Studien zu diesem Thema. Wir ziehen im folgenden neben unseren eigenen Erhebungen die Ergebnisse von zwei anderen Studien heran, um die Bandbreite der vorfindlichen Beschäftigungsstrukturen zu illustrieren.

<sup>8</sup> Allerdings wird der Anteil für die AgentInnen nicht gesondert ausgewiesen. Geht man davon aus, dass in den Unternehmen vor allem die AgentInnen teilzeitbeschäftigt sind, errechnet sich ein Wert von 57 %.

<sup>9</sup> Die neuen Bundesländer liegen mit 16 % erheblich darunter (Quelle: IAB Materialien 4/1999, S. 3)



Mehrheit. Das gilt auch für unsere Befragung, wo von den befragten nicht studierenden Teilzeitkräften 86 % weiblich sind. Unter den Befragten sind außerdem etwa 20 % Vollzeitkräfte, darunter etwas mehr Männer (54 %), während bei den 30 % Studierenden beide Geschlechter gleich verteilt sind.

Neben dem Beschäftigungstyp ist die Art der Verträge ein weiterer Indikator für Flexibilität. Das Überwiegen von befristeten Arbeitsverträgen und von geringfügiger Beschäftigung würde signalisieren, dass vorwiegend externe Flexibilität gesucht ist. Geringfügige Beschäftigung ist allerdings sehr selten<sup>10</sup>. Einige Unternehmen haben noch wenige Verträge dieser Art, die allerdings meist schon länger bestehen. Aktiv schließen viele Firmen keine neuen Verträge dieser Art mehr ab. Als Grund wird angegeben, dass die Arbeitszeit dieser Beschäftigten im Verhältnis zum Qualifizierungsaufwand zu kurz ist. Außerdem lässt sich Flexibilität eben auch mit den anderen Vertragsformen erreichen.

Die befristete Beschäftigung ist ebenfalls kein vorherrschender Vertragstyp<sup>11</sup>. Einzelne Callcenter nutzen diese Vertragsform allerdings sehr stark. Die untersuchte Bestellannahme gehört dazu. Dort bekommen grundsätzlich alle neuen Mitarbeiter befristete Verträge für ein Jahr, die dann noch einmal um ein Jahr verlängert werden, bevor sie, aus gesetzlichen Gründen, entfristet werden (müssen). Dem Unternehmen steht damit zu zwei Zeitpunkten die Nutzung externer Flexibilität offen.

Diese Unterschiede deuten darauf hin, dass Callcenter auf verschiedene Weise das Problem der Erschließung personeller Flexibilität angehen, indem sie die unterschiedlichen Flexibilitätspotentiale der drei Beschäftigtengruppen nutzen.

### 3.1 Studierende

Studierende haben zwar zeitliche Verpflichtungen an der Universität, die sie nicht uneingeschränkt einsetzbar machen, sie bringen jedoch die Bereitschaft mit, die Arbeit im Callcenter rund um ihre Kernzeiten an der Universität zu gruppieren. Sie sind es gewohnt, zu ungewöhnlichen Zeiten zu arbeiten, etwa abends, nachts oder am Wochenende. In den drei Bank-Callcentern arbeiten die StudentInnen bis zu 20 Stunden, faktisch gelegentlich auch darüber hinaus<sup>12</sup>. Die Unternehmen erklären sich bereit, in der Personaleinsatzplanung auf die universitären Verpflichtungen Rücksicht zu nehmen. Durch die Organisation des Studiums erwerben die Studierenden, selbst in Studiengängen mit relativ hoher zeitlicher Vorstrukturierung, Fähigkeiten des Zeitmanagements, indem sie sich zeitlich selbst organisieren, Tages- und Wochenpläne zusammenstellen, aber auch flexibel auf temporäre Anforderungen wie Prüfungen oder Klausuren eingehen müssen. Die Arbeit im Callcenter passt sich dort ein. Sie ist durchgehend und bringt, anders als saisonale Arbeit, fortlaufend Einkommen. Die Attraktivität der Arbeit im Callcenter wird auch dadurch unterstrichen, dass in unserem Sample die Hälfte der befragten Studierenden von einem anderen Studentenjob

---

<sup>10</sup> Baumeister findet für die 14 Callcenter in Bremen 5,6% geringfügig Beschäftigte, bei Schietinger und Schroth sind es 1,3 %, in den Unternehmen unserer Befragung kommt diese Vertragsform nicht vor.

<sup>11</sup> Wir haben 3,5 % befristet Beschäftigte in der Stichprobe, Schietinger/Schroth finden 10 %.

<sup>12</sup> Vertraglich darf die Beschäftigung von Studierenden dauerhaft nicht über eine Halbtagsbeschäftigung hinausgehen, um deren, auch für den Arbeitgeber lukrativen, besonderen Status in der Sozialversicherung nicht zu verlieren.

zur Callcenter-Arbeit gewechselt ist. Auch die Zufriedenheit der Studierenden mit dem erzielten Einkommen ist deutlich höher als die der Vollzeitkräfte.

Dass Studierende diese Einkommen benötigen, liegt erheblich an Veränderungen der staatlichen Studienförderung, durch die ein immer größerer Teil der Studierenden auf studienbegleitende Arbeit angewiesen ist. Callcenter mit studentischer Beschäftigung können sich daher Deinstitutionalisierungen in der Hochschulausbildung zunutze machen. Ihnen ist ein flexibles Arbeitskräftepotential quasi zugetrieben worden. Die von Callcenter-Managern vielfach geäußerte Bedeutung der Universitätsnähe für Standortentscheidungen unterstreicht dies.

Neben dem erzielbaren Einkommen artikulieren die Studierenden in den Callcentern aber auch ein arbeitsinhaltliches Motiv: Viele von ihnen antizipieren, dass ihre berufliche Karriere zunehmend im Dienstleistungsbereich stattfinden wird. Sie erhoffen sich durch die Beschäftigung in Callcentern auch, Schlüsselqualifikationen zu erwerben, die ihnen später für einen höher qualifizierten Berufseinstieg nutzen werden – schließlich wird „Serviceorientierung“ ja im Rahmen der Hochschulausbildung selbst nicht vermittelt.

Zahlreiche Studiengänge bieten darüber hinaus genügend Freiräume, um studienbegleitend zu arbeiten. Im Lebenslauf wird das Studium häufig nicht mehr als eine distinkte Phase gesehen, die möglichst schnell zielgerichtet abzuschließen ist. Statt sequenziell werden Studium, Arbeit und andere Verpflichtungen gleichzeitig mit wechselnden Akzentuierungen verfolgt: Studienabschluss sowie Übergang in eine klassische Berufskarriere werden zu parallelen Optionen, ebenso wie der Wechsel mit oder ohne Abschluss auf eine Führungsposition im Callcenter. Gerade in der Phase des starken Callcenter-Wachstums bestand für interessierte Hochschulabsolventen zudem eine gute Chance, den beruflichen Einstieg in Management- oder Stabspositionen von Callcentern zu unternehmen.

Mit den Studierenden rekrutieren die Bank-Callcenter zudem universitäre Kulturen der schnellen Wissensaneignung und der wechselseitigen Hilfe. Dies wird dadurch unterstützt, dass es anscheinend gelingt, studentische Netzwerke zu erschließen. Vor allem bei den Studierenden verläuft die Rekrutierung überdurchschnittlich über Freunde und Bekannte. Ganze studentische Cliquen finden sich daher in den Callcentern. Solche sozialen Bezüge werden spätestens dann zu einer wichtigen Ressource, wenn erfolgreich an die Hilfsbereitschaft innerhalb solcher Cliquen appelliert werden kann.

Studierende haben wie die übrigen Beschäftigten zwar meist unbefristete Arbeitsverträge,<sup>13</sup> durch ihren Status ist ihre Beschäftigung jedoch auf die Studiendauer begrenzt. Die Unternehmen müssen also keine langfristige Bindung eingehen, sondern können darauf bauen, dass es einen ständigen Nachschub neuer, motivierter MitarbeiterInnen gibt. Hier kommt strukturell ein Element externer Flexibilität hinein. Mit den bis zur „halben“ Erwerbstätigkeit ausgedehnten Studentenjobs entsteht ein Modell neuartiger Übergangsberufstätigkeit, das interne und externe Flexibilität kombiniert. Wichtig für die Unternehmen ist die Option, aus dem Reservoir der studentischen Beschäftigung den Nachwuchs für Management und Training zu gewinnen. Studierende bilden so auch eine wichtige Basis für die langfristige Organisations- und Personalentwicklung.

---

<sup>13</sup> Eine Ausnahme bildet die Bestellannahme, wo die Möglichkeiten zu befristeter Beschäftigung auch für den großen Anteil der studierenden Belegschaft weitgehend ausgenutzt wird.

### 3.2 Teilzeitbeschäftigte

Durch ihre Bereitschaft zur Teilzeitarbeit trifft diese Gruppe zunächst ein Grundbedürfnis der Callcenter. Im Unterschied zu den Studierenden ist ihre Zeitsouveränität aufgrund außerberuflicher Verpflichtungen jedoch meist weniger stark ausgeprägt. Am wenigsten flexibel sind berufstätige Mütter mit kleinen Kindern, die nur in Zeiten eingesetzt werden können, in denen die Kinderbetreuung gesichert ist. Deshalb bestehen gegenüber jüngeren Frauen mit kleinen Kindern Vorbehalte, zumindest in den Banken-Callcentern. Zwei der Bank-Callcenter stellen solche Frauen als Teilzeitkräfte nicht mehr ein. Offenkundig treffen hier die Flexibilitätserfordernisse von Beschäftigten und Callcentern nicht zusammen. Auch Frauen, die nach der Familienphase dann wieder in das Berufsleben einsteigen, wenn die familiären Verpflichtungen abnehmen, sind in der Regel seltener bereit, abends oder am Wochenende zu arbeiten. Insgesamt ist ihre zeitliche Flexibilität jedoch höher. Beide Gruppen sind unter den AgentInnen vertreten, aber es scheint, dass die meisten teilzeitbeschäftigten Frauen im Callcenter in einer Phase arbeiten, wenn die Kinderbetreuung weniger intensiv wird und die Flexibilität größer. Nur etwa ein Viertel der Teilzeitbeschäftigten kommt direkt aus einer Familienphase ins Callcenter, 15 % aus der Arbeitslosigkeit, aber 42 % aus einer anderen Erwerbsarbeit. Das spricht dafür, dass die Callcenterarbeit sich in Prozesse individueller Anpassung und Optimierung der Erwerbstätigkeit einfügt (vgl. Krüger et al. 1987) und möglicherweise auf eine geringfügigere oder minder attraktive Arbeit folgt, wenn die Flexibilitätsspielräume größer werden. Mit durchschnittlich über 36 Jahren sind die Teilzeitkräfte unter unseren Befragten die signifikant älteste Gruppe. Auch andere Indikatoren deuten darauf hin, dass es sich hier um die klassischen Hinzuverdienerinnen handelt. So sind über 60 % von ihnen verheiratet, dagegen nur 20 % der Vollzeitbeschäftigten. Fast zwei Drittel leben mit Kindern im Haushalt zusammen, aber nur ein Viertel der Vollzeitkräfte. Allerdings gibt es nur sehr wenige allein erziehende Mütter unter ihnen.

Callcenter mögen also gerade für diejenigen Rückkehrerinnen mit längeren Familienphasen attraktiv sein, die ansonsten Entwertungen ihrer beruflichen Qualifikationen verzeichnen und vor dequalifizierten Alternativen stehen (einfache Dienstleistungstätigkeiten wie Reinigung oder Verkauf im Einzelhandel). Der Wunsch nach befriedigender beruflicher Tätigkeit setzt bei den Frauen häufig großes Engagement und Einsatzbereitschaft frei:

“Wir haben Hausfrauen, die jahrelang im Mutterschutz waren und jetzt wieder einen idealen Einstieg in ihre Berufsgruppe oder überhaupt den Beruf haben, die sind allein deshalb hoch motiviert, lernbegierig, lernorientiert und haben innerhalb kürzester Zeit einen klasse Leistungsstand erreicht“ (Qualitätsmanager Bank-Callcenter).

Umgekehrt äußern Agentinnen über 40 mitunter Erstaunen, dass sie noch einmal die Chance bekamen, an neue Technik herangeführt zu werden. Angesichts geringer Alternativen steigert das die Motivation und unterfüttert das Engagement mit einer gewissen „Dankbarkeit“.

### 3.3 Vollzeitbeschäftigte

Vollzeitbeschäftigte sind in den meisten der von uns untersuchten Callcenter die Ausnahme. Über alle elf Callcenter liegt ihr Anteil durchschnittlich bei 25 %. Vorwiegend Vollzeitkräfte arbeiten in wissensintensiven Beratungsdiensten (technische Hotlines, Anlageberatung, medizinische Beratung). In den anderen Callcentern übernehmen Vollzeitbeschäftigte zusätzlich zur Arbeit am Telefon häufig weitere Aufgaben in der Organisation des Service oder im Bereich Training/Coaching. Diese Beschäftigten sind sehr häufig nur zu einem Teil

ihrer Arbeitszeit an der direkten Kundenschnittstelle tätig. Begründet wird das damit, dass die Arbeit am Telefon mit so hohen Belastungen verbunden ist, dass sie in Vollzeit nicht zumutbar ist. Die Vollzeitbeschäftigten lassen dabei eindeutig Aufstiegsambitionen erkennen.

Die Arbeitszeitflexibilität dieser Beschäftigtengruppe wird vielfach strapaziert. Anders als Studierende und Teilzeitkräfte haben diese Beschäftigten weniger Spielraum, Arbeitszeiten nach eigenen Interessen zu wählen. Angesichts der ausgedehnten Betriebszeiten der meisten Callcenter arbeiten sie vielfach lange *und* zu ungünstigen Zeiten. Es ist plausibel, dass diese Befragten deshalb mit der Arbeitszeitflexibilität weniger zufrieden sind, vor allem, wenn sie bereits länger in einem Callcenter beschäftigt sind.

Die Zusammensetzung der Belegschaft aus den drei Beschäftigtengruppen versorgt die Organisationen mit einer strukturellen Flexibilität. Diese wird durch eine Vielzahl von ineinandergreifenden Maßnahmen und Steuerungseingriffen gewährleistet. Ausgeklügelte Personaleinsatzsysteme, teils informationstechnisch gestützt, teils manuell geführt, stimmen Arbeitszeitwünsche und betriebliche Notwendigkeiten ab. Den Rekrutierungsprozeduren kommt besondere Bedeutung zu, solche Beschäftigte zu identifizieren, die flexibel sind und zugleich ihre strukturelle Flexibilität zur Verfügung zu stellen bereit sind (Arzbächer et al. 2002). In Arbeitsverträgen wird vielfach die Bereitschaft zur Mehrarbeit mit vereinbart. Entsprechende Bereitschaften sind auch Gegenstand der Leistungsbewertung.

#### 4. Typen der organisatorischen Flexibilität an der Kundenschnittstelle

Callcenter-Dienstleistungen unterscheiden sich in ihrem Bedarf an Flexibilität und in der Art und Weise, wie sie diese sichern. Wir können in unseren Fällen drei Typen von Callcenter-Diensten<sup>14</sup> unterscheiden, die jeweils unterschiedliche Flexibilitätsbedürfnisse haben und diese organisatorisch verschieden bewältigen. Die Typen unterscheiden sich nach der Beschaffenheit, dem Markt, den Kunden ihrer Dienstleistung und der sozialstrukturellen Zusammensetzung ihres Personals. Die meisten der Unternehmen entsprechen jedoch nicht exakt einem der Dienstleistungs-Typen, sondern kombinieren unterschiedliche Dienstleistungen.

##### 4.1 Qualifizierte Expertendienste

In unserem Sample entsprechen diesem Typ ein Callcenter aus dem Gesundheitswesen sowie die Abteilungen eines der Bank-Callcenter, die auf qualifizierte Kundenberatung spezialisiert sind und die technische Hotline eines Telekommunikationsunternehmens<sup>15</sup>. In diesen Callcentern finden sich vorwiegend Vollzeitbeschäftigte, die über eine qualifizierte Berufsausbildung verfügen: im Gesundheitscallcenter sind es zum Teil Professionals (ÄrztInnen), teils anderes medizinisches Fachpersonal, in der Bank ausgebildete Bankkaufleute und Wertpapierberater, in der technischen Hotline AnwendungsexpertInnen für Computer und Netzwerke. Diese ExpertInnen erbringen „symbolic-analytic services“ (Reich 1991), basierend auf der Anwendung von Fachwissen. Die Flexibilität dieser Arbeit ist

<sup>14</sup> Unsere Typologie ist induktiv gebildet und nicht umfassend für alle Callcenter. Eine umfassende Typologie liegt mit der sogenannten AKL-Typologie vor (vgl. Brasse et al. 2002).

<sup>15</sup> Die dem Callcenter ebenfalls angehörende Telefonzentrale gehört zum Typ 2, einfache Informationsdienste.

traditionell, nämlich auf die kompetente Problemidentifizierung und/oder Problemlösung gerichtet. Sie beruht auf dem Fachwissen der Experten und in ihrer Fähigkeit, Situationen erfahrungsgestützt zu analysieren.

Auch das verwendete Medium Telefon (bzw. dessen Kombination mit dem Internet oder neuen mobilen Diensten) macht für diese Dienste keinen systematischen Unterschied aus. Es schränkt allenfalls das Dienstleistungsspektrum ein, weil etwa der Arzt am Telefon nicht behandeln und nur begrenzt diagnostizieren oder die Computerexpertin eine fehlerhafte Komponente nicht selbst auswechseln kann. Indem der neue Kommunikationskanal für Kunden geöffnet wird, ändert sich allerdings die Organisation der Dienstleistung. Aus sporadischen Telefonberatungen, die für ÄrztInnen, Anlageberater oder Computerexperten auch bislang zum Beruf gehören, wird nun eine eigene Dienstleistung in einem spezialisierten organisatorischen Rahmen. Da sich der Charakter der Dienstleistung aber nicht grundlegend ändert, kann diese auch im Rahmen bewährter Arrangements, etwa der Vollzeitarbeit erfolgen. Es handelt sich eindeutig nicht um kurzfristige Telefonarbeit. Lange Gesprächs- und Bearbeitungszeiten sowie die Notwendigkeit von Recherchen betonen den Expertencharakter der Arbeit und halten ihn gerade gegenüber etwaigen skeptischen Umwelterwartungen aufrecht.

In gewisser Weise handelt es sich bei den Experten in diesen Callcentern zur Zeit noch um Pioniere (am wenigsten bei den Computerexperten, am meisten sicherlich bei den Ärzten). Pioniere gehen besondere Risiken ein, die mit dem neuen Kommunikationskanal und dessen Organisationsformen verbunden sind. Man verlässt z.B. bewährte und von anderen solide einschätzbare Berufskarrieren. Man schließt sich neuen Organisationen bzw. Organisationseinheiten an, deren Entwicklungsperspektiven noch unklar sind. Arbeit am Telefon hat einen zweifelhaften Ruf, der die weitere berufliche Laufbahn belasten kann. Auch für Expertenarbeit im Callcenter gilt meist, dass sie mit einer Ausdehnung der Servicezeiten verbunden ist. Die befragten Experten machen daher eigene Flexibilitätsbilanzen auf, die diese und ähnliche Risiken mit eigenen Vorteilen und Chancen ausgleichen.

- Für die Ärzte bedeutet der Wechsel von einer Krankenhaus­tätigkeit zu der medizinischen Fachauskunft in zeitlicher Hinsicht einen Gewinn und sogar eine weniger starke Inanspruchnahme ihrer zeitlichen Flexibilität. Statt überlanger Dienst- und Bereitschaftszeiten ist ihre Arbeitszeit im Callcenter wesentlich berechenbarer und kürzer, bei fast gleicher Basisentlohnung. Sie bleiben auf ihrem Fachgebiet tätig und müssen sich in dem von uns untersuchten Callcenter auch weiterbilden, etwa indem sie regelmäßig mehrwöchige Praxisphasen in Kliniken einlegen.
- Einige Mitarbeiter der technischen Hotline sind vorher im bundesweiten mobilen Einsatz gewesen. Durch ihren Wechsel zur Hotline haben sie somit ihre räumliche Flexibilität begrenzen und Beruf und Familie besser vereinbaren können.
- Bei der Bank bietet das Finanzberatungs-Callcenter die Chance, sich beruflich schneller zu entwickeln. Junge, vertriebsorientierte Bankfachleute bekommen hier früher eine Stelle als PrivatkundenberaterInnen als auf dem klassischen Karriereweg in einer Filiale. Dafür müssen sie in einem Schichtsystem arbeiten und haben keinen eigenen festen Arbeitsplatz. Mitarbeiter wie Unternehmen sehen die Arbeit als Privatkundenberater im Callcenter als eine karrierewirksame berufliche Durchgangsstation, von der aus weitere Positionen im Konzern erreichbar sind, solange die Mitarbeiter noch jung und relativ mobil sind.

Die Beispiele zeigen, dass die Beschäftigten dieses Typs mit ihrem Wechsel in ein Callcenter durchaus individuelle Vorteile erschließen können. Während bei ihnen entgrenzte Arbeitszeiten auch anderswo zum Beruf gehören, sind hier die Organisationen nur begrenzt in der Lage, den ExpertInnen, die relevante Unsicherheitszonen kontrollieren, Flexibilität zuzumuten.

Die fachliche Basis ihrer Arbeit bleibt auch in einer ungewohnten Kommunikationsumgebung weitgehend unberührt. Dementsprechend wird Flexibilität unter starker Bezugnahme auf das eigene Expertentum zur Verfügung gestellt. Der normative Bezug auf die Standards der Profession oder die Praktiken guter Expertenarbeit ist entscheidend, und an diesen muss sich die Dienstleistung am Telefon auch in den Erwartungen der Umwelt messen lassen. Potentiale für die Lösung bisher unbekannter Probleme bezieht der Experte aus der eigenen Weiterbildung, für die die Organisationen entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen. Demgegenüber ist die Qualifizierung für die Kommunikationsaufgabe zweitrangig. Zwar bekommen auch die Experten ein Gesprächscoaching und medienbezogenes Training, im Vergleich zur „eigentlichen“ fachlichen Qualifikation ist dies aber weniger wichtig.

#### 4.2 Einfache Informationsdienstleistungen

Dieser Dienstleistungstypus ist auf das Vermitteln (Inbound) bzw. Erheben (Outbound)<sup>16</sup> von Informationen spezialisiert. In unserem Sample gehören die Fälle der Bestellannahme und der Auskunftsdienstleistung zu diesem Typ, außerdem einige Dienste in einem der Marketing-Callcenter. Die Beschäftigtenstruktur dieser Unternehmen ähnelt sich stark: Es gibt dort einen hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigten, in zwei der Fälle sogar ausschließlich. Der Anteil der Studierenden ist relativ gering. Dennoch ist die Personalpolitik in den drei Unternehmen sehr unterschiedlich.

- Im Marketing-Callcenter, das sich auf die Vertriebsunterstützung für Investitionsgüter spezialisiert hat, sind fast ausschließlich Frauen teilzeitbeschäftigt. Die meisten sind Mütter mit bereits älteren Kindern, die über die Arbeit im Callcenter wieder in den Beruf zurückgekehrt sind. Viele der Frauen sind älter als 35 oder 40 Jahre. Durch die Art der Dienstleistung ist der Bedarf an zeitlicher Flexibilität relativ gering. Es werden vor allem Gewerbetreibende angerufen, so dass sich die Anrufe auf die normalen Bürozeiten konzentrieren. Für Nebenzeiten, die bei einigen Inbound-Aufträgen abzudeckensind, wird mit einem anderen Callcenter kooperiert. Zeitlich kann das Unternehmen damit den AgentInnen ein attraktives Angebot machen. Die Kommunikation mit den Kunden ist wenig strukturiert. Die AgentInnen sollen mit ihrer Persönlichkeit und Lebenserfahrung überzeugen. Fachliche Kenntnisse sind eher unwichtig, aber ohne Produktkenntnisse geht es nicht. Die AgentInnen bekommen kurze, einführende Qualifizierungen für die verkauften, zum Teil komplexen Investitionsgüter, für die Vertriebsunterstützung gemacht wird. Im Vergleich der drei Fälle dieses Typs finden sich hier die komplexesten Kommunikationen mit den Kunden, weil es häufig darum geht, für die Auftraggeber möglichst breite Informationen über Ansprechpartner, Anwendungskontexte und -probleme zu sammeln. Das erfordert eine flexible Gesprächsführung.
- Für die Verkehrs-Auskunftsdienste sind die Qualifikationsanforderungen eher gering. Die Kommunikation mit den Kunden ist zum großen Teil standardisiert (Fahrplanauskunft),

---

<sup>16</sup> Das gilt streng genommen nur für Outbound-Dienste wie Adressverifizierung. Terminvereinbarung, wie sie im hier untersuchten Marketingunternehmen häufig sind, können bereits in den Verkauf hineinreichen.

selten kommen komplexere Anfragen. Die Auskünfte werden überwiegend von Teilzeitkräften erbracht. Diese müssen sich jedoch vertraglich zur eventuellen Ausweitung ihrer Arbeitszeit verpflichten, so dass sie in der Regel 30 bis 40 Stunden arbeiten, bei Bedarf aber eben auch weniger<sup>17</sup>. Flexibilitätslasten werden hier den Beschäftigten auferlegt. In der Geschichte des Unternehmens mussten auch bereits mindestens einmal Auftragsschwankungen durch Entlassung ausgeglichen werden. Diese Art der auftragsabhängigen Teilzeitbeschäftigung dient als Puffer, um solche Maßnahmen externer Flexibilität zu vermeiden. Mütter mit Kindern gibt es hier nur wenige. Statt dessen werden, in einer Region mit hoher Arbeitslosigkeit, junge, familiär noch ungebundene Arbeitskräfte gesucht, die bereit sind, diese Konditionen zu akzeptieren. Für Call-Spitzen und die Nebenzeiten werden auch Studierende eingesetzt. Eine Besonderheit stellt die Vollzeitbeschäftigung einiger schwerbehinderter Mitarbeiter dar, für die nicht nur bestimmte Subventionen gezahlt werden, sondern die auch durch die Möglichkeit der Erwerbstätigkeit selbst stark motiviert sind.

- In der Bestellannahme herrschen ebenfalls standardisierte Kommunikationsmuster und geringe Komplexität der Calls vor. Das Unternehmen setzt ausschließlich Teilzeitbeschäftigte ein, von denen ein Drittel studiert. Aufgrund eines ausgefeilten Systems der Schichtplanung finden hier auch Frauen mit familiären Verpflichtungen Arbeitsmöglichkeiten. In den letzten Jahren haben sich Verschiebungen in der Personalstruktur ergeben. Die Zahl der Studierenden ist deutlich zurückgegangen, sie betrug zu Beginn über 80 %. Gestiegen ist die Zahl der teilzeitbeschäftigten Mütter. Der Grund für diesen Wandel liegt in dem höheren Maß an Empathie und *commitment*, aber auch Fügsamkeit, die das Management bei teilzeitbeschäftigten Müttern erfolgreich mobilisieren zu können glaubt. Die Qualifikationsanforderungen sind gering, die Arbeit hoch standardisiert und eintönig. Studierende gehen hier vielfach auf Distanz und verweigern sich, wenn sie durch Coaching und Monitoring auf die Einhaltung dieser als zu eng und unsinnig empfundenen Vorschriften verpflichtet werden sollen. Möglicherweise spielt hier auch die soziale Distanz zwischen Studierenden und den häufig sozial benachteiligten Kunden des Unternehmens eine Rolle, die Nippes, „praktische“ Haushaltsgeräte und Schmuck bestellen. Teilzeitbeschäftigte Mütter, vielfach mit Thekenqualifikationen aus Einzelhandel, Gastgewerbe oder als Taxifahrerinnen, scheinen den Kunden kulturell näher und akzeptieren zudem leichter die Maßregeln des Unternehmens. So nehmen sie die Qualitätskontrolle durch Mithören ernster und bauen keine ironische Distanz dazu auf. Diese Beschäftigtengruppe kann vom Unternehmen effektiver auf „customer-related norms“ (Korzcynski et al. 2000) verpflichtet werden.

Gelöscht: sind

Der Austausch von Flexibilitätspotentialen erfolgt in diesen drei Unternehmen auf zwei Ebenen. Wichtig ist der Aspekt der einvernehmlichen Regelung der Arbeitszeit. Bestellannahme und Marketing-Dienstleister bieten Arbeitszeiten, die für berufstätige Mütter attraktiv sind. In allen Unternehmen gibt es Mechanismen, mit denen gewünschte und geplante Arbeitszeiten in Übereinstimmung gebracht werden können, feinkörnige Schichtplanungssysteme ebenso wie die Möglichkeit, informell Schichten zu tauschen. Darüber hinaus gelingt es in diesen Unternehmen, Empathie in der Kundeninteraktion und

<sup>17</sup> Bei diesen Arbeitszeiten entfällt die Befreiung von Studierenden von der Sozialversicherungspflicht. Aus diesem Grund sind nur ca. 30 % der Beschäftigten Studierende.

Engagement im Unternehmen erfolgreich herzustellen. Der Grund liegt einerseits in der Tatsache, dass sie Beschäftigtengruppen Berufstätigkeit ermöglichen, deren Arbeitsmarktchancen eher gering sind (Körperbehinderte, junge Arbeitslose mit einfachen Berufsausbildungen, ältere Frauen nach der Familienphase, jüngere Mütter). Zum anderen erfolgt eine normative Verpflichtung auf die eigene Rolle als Kunde und die Erwünschtheit von Hilfsbereitschaft. Die AgentInnen unterliegen den Notwendigkeiten einer standardisierten Gesprächsführung, normativ wird ihnen jedoch die Einzigartigkeit des Kundenkontakts aufgrund der Individualität des Kunden vermittelt. Der Einbau reflexiver Potentiale in den Arbeitsprozess geschieht daher über Praktiken der "info-normativen" Kontrolle, weil das Ausbalancieren des Geschehens an der Grenzstelle den AgentInnen überlassen bleiben muss (vgl. Frenkel et al. 1999). Das Übergewicht der normativen Komponente zeigt sich allerdings darin, dass die quantitativen Parameter (prominent in Callcenter ist die durchschnittliche Gesprächsdauer) eine eher untergeordnete Bedeutung besitzen, und von den AgentInnen auch so wahrgenommen werden. Aus dem geforderten Balanceakt beziehen die AgentInnen wiederum die Bestätigung der geforderten Hinwendung zum Kunden. In allen drei Fällen ist das Coaching nur wenig entwickelt. In der Bestellannahme gibt es eine ausgebaute Qualitätskontrolle, jedoch vor allem durch heimliches Mithören und nicht durch offenes Coaching.

#### 4.3 Callcenter-Dienste von Banken

Mit den Expertendiensten verbindet die Banken-Callcenter, dass ihre Etablierung einer Erweiterung der Kommunikationskanäle zwischen Organisation und Kunden entstammt. Um Kosten zu sparen, haben die Banken diesen neuen Kanal außerhalb ihrer etablierten, tarifgebundenen Organisationen eingerichtet, auch wenn die Callcenter in zwei unserer Fälle ausschließlich die Kunden ihrer traditionsreichen Mutterhäuser betreuen. Das dritte Bank-Callcenter in unserem Sample repräsentiert hingegen das Callcenter einer Direktbank, die es mit einem neuen Kundenstamm zu tun hat. Allerdings gehört auch dieses Unternehmen zum Konzern einer Großbank.

Alle drei Callcenter haben ihr Dienstleistungsspektrum in kurzer Zeit stark ausdifferenziert. Sie bieten Dienste einfacher Art an, die dem Typus der einfachen Informationsdienste entsprechen, während am anderen Ende der Skala Expertendienste stehen. Dazwischen gibt es eine Vielzahl von Auskunft- und Unterstützungsdiensten mittlerer Komplexität. Insgesamt deutet bei den Banken vieles auf eine Aufwertung der Callcenter hin, es kommen höherwertige Dienste hinzu. Deshalb steht die Qualität der Dienstleistung stark im Vordergrund.

Die Banken haben sich mit dem Aufbau des Telefonkanals in das bekannte Dilemma begeben. Auf der einen Seite wollen sie ihren Kunden preisgünstige und zeitgemäße Dienste anbieten. Auf der anderen Seite müssen sie diese als seriös, zuverlässig und der *face-to-face*-Dienstleistung äquivalent legitimieren. Aus diesem Grund spielt Qualität bei den Banken eine wichtige Rolle, und die Ressourcen- und Personalausstattung ist zum Zeitpunkt der Untersuchung durchweg komfortabel.

Die Besonderheiten, die wir in den Banken-Callcenter finden, lassen es angemessen erscheinen, ihre Dienstleistungen als eigenen Typus zu behandeln. Die wichtigste Besonderheit liegt in dem hohen Anteil von Studierenden, der 70 % und mehr beträgt. Bemerkenswert ist auch, dass Fachwissen in diesen Unternehmen – trotzdem – eine



wichtigere Rolle spielt als bei den einfachen Informationsdiensten. So hat etwa ein Viertel der studentischen Belegschaft in den beiden Callcenter in unserer Befragung eine abgeschlossene Berufsausbildung im kaufmännischen Bereich oder sogar als Bankkauffrau/mann. Dazu kommen weitere, die wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge belegen. Für diese Studierenden ist die Arbeit im Callcenter auch deshalb attraktiv, weil sie ihre erworbenen Qualifikationen pflegen und erhalten können. Oft sind sie in den Wertpapierabteilungen beschäftigt, wo ein gewisses Bankenwissen nützlich ist. Einige sind auch in der Anlageberatung tätig, z. B. für Produkte zur Altersvorsorge.

Sehr deutlich wird in unseren Fallstudien, dass es die stark auf Studierende abstellende Personalstruktur überhaupt erst ermöglicht, eine qualitativ hochwertige Dienstleistung in einem niedrigen Kostenrahmen anzubieten. Die Studierenden bringen nicht nur die oben beschriebenen fachlichen und extra-fachlichen Qualifikationen mit. Sie entwickeln darüber hinaus eine Affinität zu den Dienstleistungen des Unternehmens, die etwa durch dessen Unterstützung ihres eigenen Wertpapierhandels gefördert wird. In einem der Bankencallcenter handelten (während der Börsenhochphase, die kurz vor dem Zeitpunkt unserer Erhebungen lag) bis zu 80 % der Beschäftigten selbst und bekamen dazu auch nach der Arbeit oder während der Pausen die technischen Möglichkeiten geboten, etwa den Zugang zu professionellen Informationsdiensten. In diesem Fall wurde auch sehr stark gefordert und unterstützt, dass die Beschäftigten Fachliteratur aus der vorhandenen Bibliothek nutzen. Auf diese Weise entwickeln sich *commitment* und Fachwissen gleichermaßen. Ganz offensichtlich war hier beabsichtigt, Überschneidungen zwischen persönlichen und Unternehmensinteressen und eine Übernahme der Kundenperspektive zu stimulieren.

In noch stärkerem Maße als bei den Informationsdiensten ist an der Grenzstelle der Banken autonomes Agieren und Entscheiden gefordert. Die AgentInnen müssen schnell einschätzen können, mit welcher Art von Kunden sie es in einer Situation zu tun haben und darauf kompetent reagieren. Zwei der Banken bedienen zum großen Teil überdurchschnittlich gut verdienende Kunden bis hin zu vermögenden Privatkunden. Hier ist soziales Geschick nötig, um die Seriosität der Kundenberatung glaubhaft zu vermitteln. Im dritten Banken-Fall sind die relativ jungen, gut verdienenden Kunden der Direktbank den studentischen Beschäftigten kulturell und vom beruflichen Hintergrund her nahe. Es entwickelt sich eine Art habituelle Passung zwischen Kunden und AgentInnen, die mit den Teilzeitbeschäftigten aus dem Arbeitermilieu, wie sie für die Informationsdienste typisch sind, nicht zu erreichen wäre.

Dass bei den Banken die widersprüchlichen Anforderungen an der Grenzstelle zum Kunden unter dem Vorzeichen der Qualität bearbeitet werden, macht die reflexive Bezugnahme auf die Grenzstellenarbeit in diesen Fällen besonders wichtig. Deshalb kommt dem Coaching in den Banken die höchste Bedeutung zu. Die normative Verpflichtung auf die Qualität der Dienstleistungen orientiert sich dabei ebenso stark auf den Kunden wie auf das Auftreten der Bank gegenüber diesen.

Kurz zusammengefasst besteht der Flexibilitätsakt in den Banken-Callcentern darin, relativ interessante und verantwortliche Arbeit zur Finanzierung des Studiums anzubieten, die zudem die Entwicklung von nützlichen fachlichen und extrafachlichen Qualifikationen ermöglicht – darin liegt der Nutzen der Arbeit im Bank-Callcenter für die Studierenden. Im Austausch dafür stellen die Studierenden nicht nur ihre relativ große zeitliche Flexibilität zur Verfügung, sondern sind auf der Basis ihrer extrafunktionalen und sozialen Qualifikationen bereit, sich den Kunden gegenüber als qualifizierte Bankangestellte zu präsentieren, die sie eigentlich nicht sind.

#### 4. Zusammenfassung und Fazit

Das grundlegende Dilemma der Callcenter geht auf die Widersprüche zwischen Kundenorientierung und Effizienz zurück. Flexibilität und Stabilität gleichermaßen zu gewährleisten ist für Organisationen in unsicheren Kundenumwelten entscheidend. Die Auslagerung in bzw. Gründung von Callcentern ließ zunächst erwarten, dass hierdurch vor allem externe Flexibilität organisatorisch in Anspruch genommen würde, mit der Folge der weiteren Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse. Unser Beitrag macht deutlich, dass in diesem neuen Feld die Systemrationalität von Organisationen und die ausdifferenzierte Eigenlogik spezialisierter Grenzstellen dazu führen, dass diese komplementär auch interne Flexibilität entwickeln.

Aus externer Flexibilität wird interne, und umgekehrt. Denn mit der Wertschätzung interner Flexibilität werden gesellschaftliche Ressourcen zu organisationalen Ressourcen, in die eigenes Investment fließt. Externe Flexibilität bedeutet: Man bedient sich der vorhandenen, angebotenen gesellschaftlichen (Arbeitsmarkt-) Ressourcen, ohne sich um ihre Herstellung zu kümmern oder pfleglich, heute würde man sagen: nachhaltig, mit ihnen umzugehen. Über Studierende und aufstiegsorientierte Vollzeitkräfte baut man jedoch wieder externe Flexibilität ein (vgl. Bellmann et al. 1997, S. 3). Die Internalisierung der Flexibilität folgt dem organisationellen Lernprozess, dass die Qualität und Kompetenz der Grenzstellenarbeit unvermeidlich in der Organisation spezifiziert und gepflegt werden muss.

Tabelle 1: Basis der Flexibilität in verschiedenen Callcenter-Typen

	Qualifizierte Expertendienste	Einfache Informationsdienste	Callcenter von Banken
Vollzeitbeschäftigte	✓		✓
Teilzeitbeschäftigte	✓	✓	✓
Studierende	✓	✓	✓
Reflexivität	Weiterbildung, Wissen	Info-normative Kontrolle	Coaching
Flexibilitätspakt basiert auf	Wissen (bei Begrenzung professioneller Anforderungen)	Flexiblen Arbeitszeiten	Sozialen Qualifikationen

Die von uns unterschiedenen Typen von Callcentern rekrutieren unterschiedliche Belegschaften, um mit den divergierenden Kundenanforderungen umzugehen (vgl. Tabelle 1). Die qualifizierten Expertendienste beruhen auf der Vollzeitbeschäftigung qualifizierter Angestellter und Professionals. Der Flexibilitätspakt besteht hier im Austausch besserer Arbeitsbedingungen (z. B. geringerer Arbeitsbelastung, kürzeren Arbeitszeiten oder

geringeren Anforderungen an Mobilität), günstigen Karriereaussichten und vielleicht auch dem Eindruck, als Pionier an der Entwicklung neuartiger Dienstleistungen mitzuwirken gegen die Bereitschaft zu kompetentem und flexiblem Agieren im Umgang mit den Kunden am Telefon. Die Basis dafür ist das (Experten-) Wissen.

Die einfachen Informationsdienste hingegen beschäftigen vorwiegend weibliche Teilzeitbeschäftigte, die zum überwiegenden Teil über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen. Hier werden vergleichsweise attraktive Arbeitszeiten für Mütter geboten. Aufgrund ihrer außerberuflichen Verpflichtungen und wenig attraktiven Alternativen haben die Beschäftigten begrenzte Ansprüche an die Arbeit und bescheiden sich mit Anforderungen, die eigentlich unterhalb ihrer erworbenen Qualifikation liegen. Hinzu kommt im Fall der Bestellannahme, dass die beschäftigten Frauen aufgrund ihrer Hausfrauenrolle eine „Spezialisierung“ auf den Konsum und die Kundenrolle mitbringen und dem Milieu des anvisierten Kundenkreises entstammen. In allen Fällen dieses Typs gelingt es jedenfalls, die normative Erwünschtheit kundenbezogenen und hilfsbereiten Verhaltens, und damit Frauen zugeschriebene Empathiepotentiale zu mobilisieren.

Die Banken-Callcenter zeigen den höchsten Anteil an studentischer (Teilzeit-) Beschäftigung. Hier sind nicht nur die zeitlichen Flexibilitätspotentiale der Studierenden attraktiv, sondern außerdem ihre sozialen Netzwerke, kommunikativen Kompetenzen und, wenn auch anders als bei den einfachen Dienstleistungen, ihre Fähigkeit, die habituelle Passung zwischen Kundenbetreuer und Kunden herzustellen. Zudem appellieren die Firmen erfolgreich an das studentische Interesse am Erwerb von Schlüsselqualifikationen und das Vermögen, sich schnell in neue Sachverhalte einzuarbeiten. Aus diesem Grund ist in diesen Callcentern Coaching das wichtigste Mittel zur Reflexion der Grenzstellenarbeit. Vielleicht spiegeln sich hier die Diskussionen um Kundenorientierung und Servicequalität am deutlichsten, die inzwischen bekanntlich auch die Universitäten erreicht hat (vgl. schon früh dazu DuGay/Salaman 1992). Die Banken-Callcenter parasitieren am deutlichsten an Kulturen, Verkehrsformen, Ansprüchen, Lebensgefühl, -stil und Interessen studentischer Beschäftigter. Solche Beschäftigten in einer erwerbsbiografischen Übergangssituation akzeptieren dennoch vielfach klaglos restriktive Arbeitsbedingungen, wie etwa die Befristung von Verträgen oder ungewöhnliche Arbeitszeiten. Dass man dies allerdings auch überreizen kann und mit studentischen Beschäftigten potentiell Widerstand in die Organisation hineinholt, zeigt nicht nur die stark sinkende studentische Beschäftigung in der Bestellannahme, sondern auch der breite öffentliche Aufmerksamkeit erregende Fall der Citibank (vgl. Holtgrewe 2001b).

Aber selbst, wenn es gelingt, individuelle und organisationelle Präferenzen miteinander zu vereinbaren, gelingt die Befriedung des Interessenkonflikts unter den Bedingungen einer sich dynamisch entwickelnden Organisationsform allenfalls temporär. Flexibilität ist nicht die Lösung des Problems, sondern produziert beständig Folgeprobleme. In unseren Fällen zeigen sich stets dann Anzeichen für eine Aufkündigung der Flexibilitätspakte, wenn die Beiträge von Personen und Organisationen nicht mehr ausgewogen erscheinen und die Arbeitsbedingungen sich verschlechtern. Ein deutlicher Indikator dafür ist, dass die Callcenter-AgentInnen nicht zögern, die Stelle zu wechseln. Fast ein Drittel der von uns Befragten hatte bereits vorher in einem anderen Callcenter gearbeitet und aus eigenem Antrieb die Stelle gewechselt. Beschäftigte registrieren genau, wenn ihre Flexibilitätsbeiträge nicht anerkannt werden. Konflikte entstehen nicht selten auch zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen mit ihren besonderen Ansprüchen und Erwartungen. Im Fall der Bestellannahme war der sinkende Anteil der Studierenden auf Auseinandersetzungen mit der

Gruppe der teilzeitbeschäftigten Mütter und auch mit dem Management zurückzuführen. Viele Auseinandersetzungen erfolgen jedoch nicht offen und werden etwa durch eine hohe Fluktuationsquote angezeigt, die es den Callcentern wiederum ermöglicht und abverlangt, auf die Suche nach anderen, vielleicht besser „passenden“ Mitarbeitern zu gehen, wenn diese denn am Arbeitsmarkt zu finden sind.

Wenn Flexibilität auf der Nutzung personaler, organisationaler und gesellschaftlicher Ressourcen fußt, geht sie in (teilweise erstaunlich) konsensuelle Beziehungen sozialen Austauschs ein, die wir als Flexibilitätspakete bezeichnen. Aufgrund der Knappheit dieser Ressourcen ist sie jedoch immer auch Gegenstand der Auseinandersetzung – zwischen Management und Beschäftigten, zwischen organisatorischen Einheiten oder zwischen der Organisation und ihren Kunden. Flexibilität wird dadurch jeweils limitiert. So kann von den Beschäftigten natürlich keine unbegrenzte Flexibilität verlangt werden, sondern diese ist begrenzt durch andere, alltagsweltliche Verpflichtungen und durch die Bereitschaft, Flexibilitätszumutungen zu akzeptieren. Sie kann somit nicht durch bürokratische Routine oder Anweisung realisiert werden, sondern ist stets im Kontext der arbeitspolitischen Auseinandersetzung um Leistung, Herrschaft, Kontrolle und Autonomie zu verorten. Die Entschärfung dieser Konflikte ist somit notwendige Voraussetzung, um die erforderliche Flexibilität zu realisieren. In den von uns untersuchten Callcentern sind die wichtigsten „*contested terrains*“ Arbeitszeit, Qualifikation und Qualifizierung sowie die quantitativen wie qualitativen Parameter der Interaktionen mit den Kunden. Die Flexibilitätspakete, die den Beteiligten mehr oder weniger deutlich bewusst sind, kreisen genau um diese Themen und führen dazu, dass Konflikte kanalisiert und institutionalisiert werden können.

## Literatur

- Alferoff, C./Knights, D. 2002: Quality time and the ‘beautiful call’. In: Holtgrewe et al (Hrsg.), S. 183-203
- Arzbächer, S./Holtgrewe, U./Kerst, C. 2002: Call centres: Constructing flexibility. In: Holtgrewe et al (Hrsg.), S. 19-41
- Baumeister, H. 2001: Call Center in Bremen. Strukturen, Qualifikationsanforderungen und Entwicklungstendenzen. Bremen
- Bellmann, L./Düll, H./Kühl, J./Lahner, M./Lehmann, U. 1997: Patterns of Enterprise Flexibility: IAB Establishment Panel Results, Western Germany, 1993-95, IAB Labour Market Research Topics 24 (Download am 9.8.2001 von <http://www.iab.de/iab/publikationen/publikationen.htm>).
- Belt, V. 2002: Capitalising on femininity: Gender and the utilisation of social skills in telephone call centres. In: Holtgrewe et al (Hrsg.), S. 123-145
- Brasse, C./Engelbach, W./Schietinger, M./Schmitz, E. 2002: AKL-Typologie. Ein empirischer Ansatz zur Typologisierung von Call Centern. Dortmund
- Brunsson, Nils 1989: The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations. Chichester u. a.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. 1991: The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. In: Powell, W. W./DiMaggio, P. J. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago, London, S. 63 – 82

- du Gay, P./Salaman, G. 1992: The cult(ure) of the customer. In: Journal of Management Studies Jg. 29, H. 4, S. 615-633
- DuGay, P. 1996: Consumption and Identity at Work. London
- Fernie, S./Metcalfe, D. 1998: (Not) Hanging on the Telephone. Payment Systems in the New Sweatshops? CEP-discussion paper 390. London (<http://cep.lse.ac.uk/papers/discussion/download/dp0390.pdf>, Download 22.7.01)
- Flecker, J. 1998: Not-Wendigkeit? Zum Zusammenhang von flexiblen Unternehmensformen, Qualifikationsanforderungen und Arbeitsmarktregulierung, in Zilian, H.-G./Flecker, J. (Hrsg.): Flexibilisierung - Problem oder Lösung? Berlin, S. 207-222.
- Fournier, V./Gray, C. 1999: Too Much, Too Little and Too Often: A Critique of du Gay's Analysis of Enterprise. In: Organization Jg. 6, H. 1, S. 107-128.
- Frenkel, S./Korczynski, M./Shire, K. A./Tam, M. 1999: On the front line. Organization of work in the information economy. Ithaca, London
- Holtgrewe, U. 2001a: Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Callcenter als informatisierte Grenzstellen In: Matuschek et al. (Hrsg.), S. 55-70
- Holtgrewe, U. 2001b: Recognition, intersubjectivity and service work: Labour conflicts in call centres. In: Industrielle Beziehungen Jg. 8, H. 1, S. 37-54
- Holtgrewe, U./Kerst, C. 2002: Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen. In: Soziale Welt Jg. 53, H. 2, S. 179-198
- Holtgrewe, U./Kerst, C./Shire K. A. (Hrsg.) 2002: Re-organizing service work. Call centres in Germany and Britain. Aldershot
- Holtgrewe, U./Voswinkel, S. 2002: Kundenorientierung zwischen Organisationsrationalität und professionellem Eigensinn In: Sauer, D. (Hrsg.): Dienst – Leistung(s) – Arbeit: Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 99 – 118
- Kieser, A. 1996: Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft Jg. 56, S. 21 – 40
- Korczynski, M. 2001: The contradictions of service work: Call centre as customer-oriented bureaucracy. In: Sturdy et al. (Hrsg.), S. 79-101
- Korczynski, M./Shire, K. A./Frenkel, S./Tam, M. 2000: Service work in consumer capitalism: Customers, control and contradictions. In: Work, Employment and Society Jg. 14, H. 4, S. 669-687
- Krüger, H./Born, C./Einemann, B./Heintze, S./Saifi, H. 1987: Privatsache Kind - Privatsache Beruf "... und dann hab ich ja noch Haushalt, Mann und Wäsche". Zur Lebenssituation von Frauen mit kleinen Kindern in unserer Gesellschaft. Opladen
- Kühl, S. 1994: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt
- Leber, U. 1999: Teilzeitarbeit stützt Beschäftigung, IAB-Materialien 4/1999. Nürnberg, S. 3-4 (<http://www.iab.de/iab/publikationen/publikationen.htm>, Download am 9.8.2001)
- Luhmann, N. 1964: Funktionen und Folgen formaler Organisationen. Berlin
- March, J. G./Simon H. A. 1958: Organizations. New York, London, Sydney
- Meyer, J. W./Rowan, B. 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myths and Ceremony. In: AJS Jg. 83, S. 340-363.
- Piore, M.J./Sabel, C.F. 1984: The Second Industrial Divide. New York

- Reich, R. B. 1991: *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*. New York
- Rieder, K./Matuschek, I./Anderson, P. 2002: Co-production in call centres: The workers' and customers' contribution. In: Holtgrewe et al (Hrsg.), S. 204-227
- Ritzer, G. 1996: *The McDonaldization of Society*. London/Thousand Oaks Cal
- Schietinger, M./Schroth, J. 2001: Auswertung der Beschäftigtenstruktur in Callcentern. FREQUENZ Arbeitspapier 2001-2. Gelsenkirchen  
(<http://www.iatge.de/aktuell/veroeff/am/schietin01a.pdf>, Download 2.7.01).
- Sengenberger, W. (Hrsg.) 1978: *Der gespaltene Arbeitsmarkt: Probleme der Arbeitsmarktsegmentation*. Frankfurt/M.
- Smith, V./Gottfried, H. 1998: Flexibility in Work and Employment: The Impact on Women. In: Geissler, B./Maier, F./Pfau-Effinger, B. (Hrsg.): *FrauenArbeitsMarkt. Der Beitrag der Frauenforschung zur sozio-ökonomischen Theorieentwicklung*. Berlin, S. 95-125.
- Streeck, W. 1986: The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainty. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* Jg. 13, H. 4, S. 44-64.
- Sturdy, A./Grugulis, I./Willmott, H. (Hrsg.) 2001: *Customer service. Empowerment and entrapment*. Houndmills, New York
- Taylor, P./Bain, P. 2001: Trade unions, workers rights, and the frontier of control in UK call centres. In: *Economic and Industrial Democracy* Jg. 22, H. 1, S. 39-66
- Taylor, S./Tyler, M. 2000: Emotional Labour and Sexual Difference in the Airline Industry. In: *Work, Employment & Society* Jg. 14, H. 1, S. 77-95.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action*. New York et al.
- Voswinkel, S. 2000: Das mcdonaldistische Produktionsmodell – Schnittstellenmanagement interaktiver Dienstleistungsarbeit. In: Minssen, H. (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin, S. 177-201.
- Wray-Bliss, E. 2001: Representing customer service: Telephones and texts. In: Sturdy, A. et al. (Hrsg.), S. 8-59